

# Organisaties in hun biotoop: over de communicatie van organisaties

door prof.dr. Cees M.J. van Woerkum

## Inleiding

Zoals wij in Wageningen heel goed weten leven vogeltjes in een biotoop. Die biotoop verschaft hen vluchtplekken, nestelplekken, plekken waar ze voedsel kunnen vinden of water voor wat ze biotisch of a-biotisch nodig hebben. Zonder zijn biotoop bestaat het vogeltje niet. Hij is er in opgesloten. Er is sprake van volledige afhankelijkheid. Het vogeltje kan niet zonder.

Voor menselijke organisaties geldt precies hetzelfde. Ook organisaties zijn volledig afhankelijk van hun omgeving. Net als bij het vogeltje kan het gaan om biotische eenheden, in dit geval bijvoorbeeld andere mensen, of a-biotische eenheden, zoals geld of faciliteiten. Ook organisaties kunnen niet zonder.

Een verschil is wel dat als de biotoop van het vogeltje verandert het vogeltje relatief grote risico's loopt. De veranderingen in het agrarische landschap heeft in de jaren vijftig en zestig menig fluitertje stil gemaakt. Met mutaties kan zo'n abrupte wijziging in de omgeving niet opgevangen worden. Met ander gedrag misschien wat beter. De merel was vroeger een schuwe bosvogel maar laat zich nu luidkeels vanaf de dakgoot horen. Dieren passen zich aan. Maar bij menselijke organisaties valt er toch heel wat sneller te accommoderen en dat moet ook vaak. Die biotopen zijn verre van stabiel. De veranderingen in de omgeving kunnen opgemerkt, geïnterpreteerd en

omgezet worden in een ander aanbod. Dan is zo'n organisatie opnieuw in tune met de omgeving. Organisaties die dit heel goed kunnen zijn functioneel voor steeds meer anderen in hun omgeving, ze worden groter. Organisaties die hier niet in slagen, worden kleiner of verdwijnen zelfs. Een essentiële factor hierbij is goed of slecht communicatiemanagement.

Zie hier het basisidee. Via communicatiemanagement krijgt een organisatie aansluiting bij de veranderingen in haar omgeving, blijft ze in tune. Ze weet wat er in haar omgeving gaande is, ze kan dit intern vertalen naar een nieuw aanbod. En ze zorgt ervoor dat de omgeving dit nieuwe aanbod kent en waardeert. Dit idee is in de tachtiger jaren ook in Nederland opgekomen en is ook voor mij destijds een belangrijke inspiratiebron geweest, later overvleugeld door allerlei andere bekommernissen met name over de plaats van communicatie in bestuurlijke en innovatieprocessen, maar nu met deze leerstoel voor mij weer thema nummer een.

Hoe zagen wij dit toen? De belangrijkste implicatie was, en dat geldt natuurlijk nog steeds, dat alle communicatiemodaliteiten als een samengesteld geheel moesten worden gezien. Voorlichting, PR, perscontacten, marketingcommunicatie, hoorden vanuit één centrale visie, geïntegreerd, ontworpen te worden. Ook de interne communicatie in organisaties hoorde daarbij, het bedrijfsblad maar ook alle contacten in de lijn. Zeker ook de zogenaamde informele contacten. Daar liggen de bronnen voor vernieuwing. Bovendien hadden we wel door, zo gek waren we niet, dat je naar buiten toe, moeilijk namens een organisatie de zaak kunt regelen. Een organisatie communiceert van top tot basis, van de burgemeester tot de plantsoenarbeider, of van de directeur tot de modale werknemer, met dezelfde omgeving. Alle boodschappen en signalen moeten één identiteit uitstralen.

## Plaats voor het schema

Ten opzichte van wie? Om deze vraag te beantwoorden gebruikte en gebruik ik graag een model gebaseerd op de ideeën van Esman en Bruhns (1966). Er zijn groepen die voorwaarden stellen aan de organisatie, zoals overheden of het moederbedrijf. Ook zijn er groepen, soms dezelfde, die input leveren in de vorm van grondstoffen, geld (hier vinden we ook de aandeelhouders, die intussen heel wat hebben meegemaakt, maar dit terzijde) of in de vorm van kennis en menskracht. Er zijn output-groepen, zoals klanten of burgers. Er zijn groepen met een vergelijkbaar doel; met die groepen kun je samenwerken of concurreren. Maak zelf de keuze. En tenslotte zijn er normatieve groepen, die over de organisatie uitspraken doen in de zin van “goed” of “slecht”: de media, NGO’s, allerlei actiegroepen, politieke partijen.

Al die groepen moesten een correct en liefst gunstig beeld van de organisatie krijgen, zo dachten we. Het is de tijd van imago-onderzoeken. Zo hebben wij het imago van LNV onderzocht bij boeren. U raadt het resultaat. Of van de toenmalige landbouwuniversiteit. Als je weet hoe deze groepen tegenover je staan kun je daarop je strategie bepalen, uiteraard een geïntegreerde strategie.

Dat was toen. Intussen leven we in een ander tijdperk. Ik wil u meevoeren naar de wereld van nu. Wat is er intussen gebeurd?

### Concepten van communicatie

Het eerste wat er gebeurd is heeft te maken met een fundamenteel andere opvatting over communicatie. Dachten we toen dat we met een zorgvuldige, planmatige inzet van communicatiemiddelen de omgeving voor ons konden winnen, nu weten we dat

via communicatie allesbehalve iets te regelen valt. Dit heeft te maken met de plaats die we in dit zend-model toekennen aan de ontvanger. Eigenlijk, zo denken we nu, zijn er geen ontvangers. Thuis heb ik een radio-ontvanger, die ontvangt wat hem wordt toegestuurd, maar mensen ontvangen nooit. Als ik een boek lees visualiseer en associeer ik bij de woorden die ik tegenkom, vanaf de eerste regel. Ik kleed de hoofdpersoon aan, op basis van de door de auteur toegeworpen indicaties. Ik laat hem of haar rondlopen in een aangeduid landschap, dat ik inkleur als was het een kleurplaat. Ik voeg dus toe, ik maak het tot mijn boek.

U zult zeggen, bij plaatjes ligt dit anders. Letters vragen om verbeelding, dat kan niet anders, maar bij beelden zijn die er al. Toch is dit maar schijn. Vraag maar aan verschillende mensen om te beschrijven wat ze zien en u merkt dat dit zelden hetzelfde is. Wat wij zien heeft evenzeer met onszelf als met de realiteit te maken. Dit verschijnsel is opvallend aanwezig als we – ik noem maar wat – een berk geplant hebben of een broek gekocht. Dan zien we overal berken die we eerder niet zagen en wandelen overal broeken. En daar hebben we weer onze associaties bij. We zien wat we zijn, wat tussen ons en de omgeving resoneert. Dus ook bij beelden voegen we het onze toe. Maar nu terug naar het boek.

Stel dat we dit boek erg mooi vinden en dat er van dit boek een film wordt gemaakt. We denken dan: mooi boek, mooie film en we gaan die bekijken. Een kenmerkende ervaring is dat die film dan tegenvalt. We zeggen: het boek was beter. Maar we zouden moeten zeggen: onze eigen film was beter. Een boek maken we samen, de schrijver en de lezer. Communicatie is een co-productie. Een communicatie-effect is niet het sediment van een gestuurde boodschap, maar ontstaat uit de creatieve activiteit van zender *en* zogenaamde ontvanger, die geen ontvanger is. Een gevolg van dit inzicht is dat we het idee van communicatie als een regelinstrument ernstig moeten relativeren.

Maar er is meer. Vooral dankzij het verschijnsel Internet hebben we geleerd dat het initiatief wel eens niet bij de zender, maar bij de andere partij kan liggen. Ook hierom moeten we van het ontvanger-idee af. Het hele zendsysteem via een exponentieel groeiend aantal kanalen slaat op tilt. Eeuwenlang zijn we actief geweest om via de boekdrukkunst en later de elektronische media steeds meer boodschappen sneller te versturen. Nu kantelt dit systeem. Onze boodschappen worden steeds vaker antwoorden op zoek naar vragen. Nu moeten we leren om vragen te beantwoorden, van een steeds actievere gebruiker. En dat is iets heel anders. We spreken dan over het consultatiemodel van communicatie.

We waren gewend dat journalisten op ons af kwamen met hun vragen. Dat viel te hanteren. Maar als al die andere groepen, die ik zojuist bij het schema noemde dit ook gaan doen, wordt het wat ingewikkelder. De communicatieve ontsluiting van de eigen organisatie voor al die gebruikers, met name via Internet, wordt een nieuwe prioriteit. Datzelfde geldt overigens voor de telefoon. Welke organisaties hebben een adequaat telefoonbeleid?

Het recht op informatie dat veel gebruikers voelen is echter niet het enige. Zoals we in het rapport van de commissie Wallage, die de overheidscommunicatie onderzocht, al opmerkten groeit er nog een verder gaande perceptie van recht: het recht op communicatie. De gebruiker wil op en neer kunnen praten, zowel met overheden als het bedrijfsleven, over klachten, suggesties, specifieke problemen.

Dit is overigens ook vanuit organisaties gezien de overheersende gedachte: ben interactief. Leg constructieve relaties met de omgeving. Betrek ze bij je missie, of bij productontwikkeling. Probeer zo tussen jezelf als organisatie en de omgeving een 'fit' te vinden. Denk in termen van relatiebeheer. Ik hoef deze ideeën hier niet uit te werken. Het is vrijwel common sense in organisatieland. Het leidt tot allerlei geregelde contacten met de genoemde groepen, en tot interactieve sites. Alleen zo

krijg je gevoel voor wat er links en rechts speelt. Het vogeltje kan zijn biotoop redelijk overzien. Organisaties zitten met complexe, dynamische omgevingen, waar van alles aan de hand is. Alleen door continu contact hou je voeling en kun je je afstemmen.

Overigens wil ik met de nadruk op ontmoeting en interactie zeker niet suggereren dat zogenaamde eenzijdige, massamediale communicatie er niet meer toe doet. Voor de beeldvorming van organisaties kan die zeer interessant zijn. Eigenlijk denk ik vaak dat het bij ideale communicatie in principe niet altijd om een gesprek hoeft te gaan, maar om grote betrokkenheid aan twee kanten. Dat kan in een gesprek juist heel goed, en dan beleven we een fijn moment, maar dat kan ook in massamediale communicatie, opgevat als een co-productie. Als een schrijver zijn ziel legt in een boek dat door de lezer vol overgave wordt gelezen is er sprake van geslaagde communicatie. De kwaliteit van communicatie zie ik dan als een product van de betrokkenheid bij zender en zogenaamde ontvanger. Bij communicatie moet de lijm tweezijdig aangebracht zijn, anders houdt het niet. Daar valt nog van alles over te zeggen, maar laten we dit maar even staan. Die kwaliteit van communicatie kan dus bij film of boek hoog zijn, of bij een gedicht. En in gesprekken laag. Want in gesprekken kan de betrokkenheid van één van de partijen soms bedenkelijk fluctueren, wat resulteert in een matige uitkomst van het product van beide. Denk aan een huisarts die routineus medische standaardpraat verkoopt, met lage eigen betrokkenheid tegenover een veelal betrokken cliënt. Of aan een kennis die zijn vakantie verhalen tegen je afsteekt, tot je er heel moe van wordt. Dan houdt het niet. Toch, een gesprek heeft veel potentie op het vlak van dubbele betrokkenheid, zoals we nog zullen zien.

Ik kom nu waar ik wezen wil. De tijd van het sturen van slimme boodschappen om aldus de relaties met de omgeving te regelen, is voorbij. De stuurbaarheidsillusie is daarmee vervlogen. En eigenlijk zouden we het begrip communicatiemanagement vooral ironisch moeten opvatten. Als communicatie een co-productie is, als het initiatief vaak bij de andere partijen ligt, en als het contact vooral interactief wordt, wat valt er dan nog te managen? Hier begint mijn opdracht. Ik wil onderzoeken hoe je als organisatie strategisch moet omgaan met communicatie, wetende dat stuurbaarheid een illusie is. Ik wil drie samenhangende thema's behandelen. Ten eerste: hoe je die ontmoeting van organisatie en groepen in de omgeving moet zien, hoe je daar onderzoek naar kunt doen. Ten tweede: hoe je communicatieplanning in zo'n situatie opvat. En ten derde: wat dit betekent voor je kijk op communicatiekanalen.

### Onderzoek naar organisatie-omgevingsrelaties

Stel, ik moet voor een organisatie onderzoek doen naar een groep van consumenten of burgers. Die groep wil de organisatie meer bij het eigen werk betrekken. De vraag aan mij is waar ze zich dan op moeten voorbereiden. Wat zijn dat voor mensen?

Ruim 10 jaar geleden zou ik mijn boek 'Massamediale Voorlichting' uit de kast trekken, waarin beschreven staat waar je dan op moet letten (Van Woerkum, 1989). Ik had daar drie zogenaamde communicatieve predisposities geselecteerd, die cruciaal zijn voor de afstemming via communicatie, namelijk: wat weten mensen (wat is hun voorkennis), wat interesseert ze (hun informatieve behoefte) en wat is hun houding. Dit wetende had ik allerlei veelal sociaal psychologische literatuur

achter de hand om een bepaalde afstemming te rechtvaardigen. Als je zo werkt, schreef ik, krijg je een boodschap van bijna gegarandeerde bruikbaarheid.

Ik weet niet waarom ik toen het woordje ‘ bijna’ neerschreef, het past eigenlijk slecht bij een wetenschappelijk betoog, zeker niet in Wageningen. Misschien greep de Voorzienigheid in. In ieder geval ben ik er nu wel blij mee. Je kunt een groep moeilijk peilen, als gold het de bemonstering van een aardappelveld.

Waar ik nu op zou letten is minder van wat er in de hoofden van die mensen aanwezig is als wel op wat er tussen die mensen gebeurt. Ik doel op een activiteit die zo basaal is in een sociale gemeenschap, dat het verbazing wekt dat we die nog zo slecht hebben onderzocht. Ik heb het over het gesprek.

Het verschil met de oude benadering is evident. Bij predisposities gaat het om de optelsom van de kenmerken op individueel niveau. Bij gesprekken om een sociaal fenomeen. (Je kunt ook in jezelf praten, maar daar moet je toch mee uitkijken.) Verder zijn voorkennis, interesses en houdingen relatief stabiele kenmerken. Bij gesprekken denk ik aan dynamiek. In gesprekken kan van alles met elkaar verbonden worden, daar zit ook lang niet altijd de ons vertrouwde en zo gewaardeerde logica in. Zelfs, zo leert empirisch onderzoek ons, zelfs kun je in een gesprek soms tegenstrijdige posities innemen, afhankelijk van hoe het gesprek verloopt. Een fictief voorbeeld:

Als iemand mij zegt dat het een goede zaak is dat de politie regelmatig met groot materieel een woonwagencentrum binnenvalt dan ben ik geneigd te zeggen dat dat op zichzelf misschien niet verkeerd is, maar dat we de situatie daar toch wel een beetje moeten willen begrijpen. Die kampen hebben vanaf het begin van de oorlog, (toen al, dat wist u niet, hè) heel wat doorstaan. Ze zijn bijeengeveegd en weer uiteen gehaald. Aan een legitieme broodwinning, bijvoorbeeld via de ijzerhandel of de autosloperij, werd weinig aandacht geschonken. Het gevolg laat zich raden. Maar als



u zou zeggen dat het een groot schandaal is dat de politie daar weer zo heeft toegeslagen hoor ik mij zeggen: dat gaat inderdaad niet fijntjes, maar het zijn burgers als u en ik. Ze hebben rechten en plichten. Als ze over de schreef gaan moet dat aangepakt worden.

Zo'n voorbeeld heeft wat we noemen een dilemma-karakter. En dit geldt voor veel onderwerpen. Ze passen in meerdere schema's die we tegelijk hanteren. Onze houding is vaak ambigue, op allerlei gebied en het is prachtig dat de sociale psychologie hier weer aandacht aan schenkt: we houden van veel open natuur, maar willen ook een grote achtertuin. Ons voedsel moet goedkoop zijn maar tegelijkertijd dier- en milieuvriendelijk worden geproduceerd. Met name als we gesprekken analyseren komen we die dilemma's op het spoor. Dan begrijpen we hoe de wereld in elkaar zit en dat is vaak wat minder simpel dan we misschien graag willen.

Gesprekken leren ons ook wat voor functie het gesprek over thema's heeft. We ontlene onze identiteit aan een gemeenschappelijke constructie van de realiteit, of we rechtvaardigen ons gedrag ermee. Nog steeds ontlene sommige agrariërs mede hun identiteit aan een gezamenlijk ridiculiseren van de milieubeweging of de dierenbescherming. Of ze zeggen dat hun varkens gezond en dus zeer wel zijn, tegenover burgers die die varkens open lucht en grond om in te wroeten gunnen. Daarmee legitimeren de boeren hun huidige stalsysteem.

Met de analyse van gesprekken kijken we in de menselijke fabriek waar sociale waarheid wordt gemaakt. Social reality testing, noemde Festinger dit, decennia geleden (Festinger, 1950). Bij gebrek aan evidenties zoeken mensen onderling naar hun waarheid. Zo thematiseren ze vele onderwerpen, labelen ze de informatie daarover als afkomstig van hun eigen kring of van een zij-groep (de overheid of de industrie) en maken ze verhalen die ze onderling kunnen uitwisselen. Nergens groeien de bomen zo hoog, zeiden boeren in het onderzoek van

Noelle Aarts, als in de buurt van hun varkensstallen (Aarts, 1998). Zouden de bomen pootjes hebben dan zou de Peel één groot bosgebied zijn. U begrijpt wat hier gebeurt.

In de altijd interessante reclameliteratuur wordt gesproken over brand-communities, gemeenschappen die rond bepaalde merken iets gemeenschappelijks creëren. Jongeren delen elkaar in op grond van de keuze voor kleding of muziek. Meer in het algemeen spreekt men over interpretatieve gemeenschappen.

Als het gaat om de relatie tussen een organisatie en dergelijke gemeenschappen moet je denken aan het contact tussen verschillende gespreksmilieus. Hier wordt dus over een onderwerp gepraat, daar zo. In bepaalde kringen vindt men biotechnologie onnatuurlijk. In de Wageningse laboratoria wordt er zo niet over gesproken, kan ik u verzekeren. Daar vindt men zo'n uitlating nogal belachelijk. Hoe krijg je dan een gezamenlijk gesprek?

Dat kan alleen als de partners zichzelf en de ander leren begrijpen. Daartoe moeten de impliciete veronderstellingen op tafel, de dilemma's, de belangen, de motieven. Alleen op deze manier ontstaat begrip en communicatie. Wij willen onderzoeken hoe dit methodisch het beste kan. Er is op dit vlak al heel wat gedaan, bijvoorbeeld rond een concept als 'reframing': dat organisaties en relatiegroepen, over doelgroepen hoort u mij niet meer praten, anders tegen een onderwerp leren aankijken. Dat moet het product van interactie zijn en tegelijk bevordert reframing verder contact. Alleen zo kom je tot een gemeenschappelijke verstandhouding.

Overigens kan een gespreksanalyse, in de hierboven beschreven zin, ook toegepast worden op de interne communicatie in organisaties, hoe er in de bestuurslaag over thema's gepraat wordt en, zoals dat heet, op de werkvloer. Ook daar horen we botsende werkelijkheidsconstructies, die we pas goed kunnen begrijpen als we die

gesprekken analyseren. Ze hebben zelden puur betrekking op het onderwerp zelf, maar er speelt van alles in mee wat er in die culturen toe doet. We moeten ons echt de vraag stellen: waar zijn de mensen mee bezig als ze met elkaar over iets praten, wat doen ze dan? Te zeggen dat ze hun mening uiten is een veel te simpele uitleg van wat er gebeurt. Zoals gezegd, het gaat om andere dingen, om de constructie van identiteiten, om rechtvaardigingen, om impliciete beschuldigingen, om het veiligstellen van belangen of om het schuiven met verantwoordelijkheid (Te Molder, 1999; Te Molder & Potter, 2003; Lamerichs, 2003).

## Over planning

Ik wil nu naar mijn tweede thema: planning. Het zal gezien het voorgaande niemand verbazen dat we de verkeerde kriebels gekregen hebben bij ons eerder planningsideaal: het vaststellen van concrete, meetbare einddoelen, gepaard gaande met de keuze voor een communicatief instrumentarium dat gegarandeerd, accountabel, die doelen moet bereiken. Ik noem dit doel – middel denken.

Doel – middel denken is op zichzelf helemaal niet verkeerd en in vele situaties ook uitstekend bruikbaar. Het veronderstelt wel inzicht in de situatie, zodanig dat je het effect van interventies werkelijk kunt voorspellen. Precies hier zit het probleem. De omgeving van organisaties is niet erg voorspelbaar. Er gebeurt van alles, tegelijkertijd. Zo krijg je vaak allerlei onverwachte ontwikkelingen (Van Woerkum, 2000).

Laat ik een voorbeeld geven. Aan het begin van de negentiger jaren bestond in veel Europese landen verzet tegen biotechnologie. Alleen één land ging vrij gemakkelijk mee met de Verenigde Staten, waar Monsanto en consorten de

agrarische praktijk met gemodificeerde, of gemanipuleerde, soja en maïs duchtig veranderden. Dat land was Engeland. Dan ontstaat er de volgende reeks van gebeurtenissen. Een chauffeur maakt in Parijs een stuurfout en veroorzaakt een ongeluk. Prinses Diana overlijdt. Prins Charles blijft achter, met zijn kinderen. Je ziet hen lopen, achter de kist. Het beeld van hem verandert. Van een wat sullige excentriekeling wordt hij meer en meer gezien als een serieus te nemen persoon die zichzelf in alles trouw is gebleven. Zijn reputatie stijgt. Vervolgens spreekt hij in een rede over via biotechnologie geproduceerd voedsel en gebruikt hij de woorden: Frankenstein-food. Hij is zelf (here)boer en heeft op dit punt althans enige geloofwaardigheid. Monsanto voelt de schuivende publieke opinie goed aan, maar komt dan met een uiterst ongelukkige, defensieve campagne. De zaak komt in beweging. Weinig maanden later ontvangt de bezoeker van een wegrestaurant een leaflet waarin uitdrukkelijk de verklaring staat dat hier geen product gebruikt wordt wat te maken heeft met biotechnologie. Engeland is om.

Wat is hier aan de hand? Het is een aaneenschakeling van incidenten die, bijeen genomen, grote effecten sorteren.

Ik wil hier een element in de discussie brengen dat ik straks weer zal gebruiken: onze opvatting over tijd. Wij zijn gewend om in de ruimte alles onder controle te hebben, zetten mensen op de maan en speuren met satellieten binnenkort elke vierkante meter van onze aarde af. In de ruimte zijn wij de baas.

In de tijdsdimensie lukt dit veel moeilijker, al doen we er alles aan ook hier controle te krijgen. We voorspellen het weer tot op vijf dagen na nu, helaas met wisselend resultaat. Het geldt hier een natuurkundig fenomeen. In de menselijke wereld is het aantal variabelen en hun onderlinge interactie zeker niet veel geringer. Toch formuleren we hier eindstadia over langere tijd. Het hoort eenvoudigweg tot onze professionaliteit om dit te kunnen doen, zo lijkt het.

Op communicatiegebied is een dergelijke planning toch vaak riskant en wel om een aantal redenen. Ik zei al dat communicatie, ook massacommunicatie, altijd een co-productie is. De zender zendt, maar de ontvanger ontvangt niet alleen, hij maakt a.h.w. zijn eigen boodschap. Dat doen alle externe betrokkenen bij een organisatie, alle relatiegroepen. Kunnen wij de constructie van al die relatiegroepen voorspellen? En verder: kunnen wij in het consultatiemodel voorspellen wie met welke vraag naar ons toekomt en wat daarmee gebeurt? Nog verder: kunnen wij voorspellen hoe – in het interactiemodel – onze ontmoetingen met die verschillende gespreksgemeenschappen verlopen, is die dynamiek in kaart te brengen? Weten wij bijvoorbeeld ook hoe daarover in die gemeenschappen doorgepraat wordt, met wat voor zaken zich dat verbindt? Weten wij ook hoe al die relatiegroepen, waarmee we contact hebben, op elkaar reageren? Bijvoorbeeld wat de media gaan doen: of en hoe die over ons gaan praten of schrijven? Welke gebeurtenissen er tussen komen die het gespreksklimaat en onze positie kunnen beïnvloeden?

Het antwoord zal duidelijk zijn: dat weten wij niet en dat kunnen wij nooit weten. Serieuze doel-middel planning op het gebied van organisatie-omgevingsvraagstukken en communicatie, die de organisatie met de omgeving moet verbinden, is een volslagen utopie. De loop van zaken in de tijd, de toevallige samenkomst van gebeurtenissen op een bepaald moment; we kunnen er een goed oog voor ontwikkelen, maar voorspellen kunnen we het niet (Van Woerkum en Aarts, 2002).

Het is daarom goed te overdenken met wat voor soort planning we eigenlijk bij dit soort planning bezig zijn. Doel-middel planning veronderstelt een bepaald veranderingsconcept. Inderdaad vinden veranderingen zo plaats. We formuleren een doel, we zetten middelen in en evalueren het resultaat. Zo veranderen we de organisatie zelf of de omgeving. Maar veranderingen ontstaan evenzeer uit een heel

andere dynamiek, zoals een zich ontvouwend bouwplan, zoals we bij planten zien of bij mensen. Dit bouwplan-denken krijgt de laatste tijd meer weerklank, getuige ook de populariteit van een boek als *De Larf van Midas* Dekkers. We voeden wel op, maar veel gaat vanzelf in de ontwikkeling van een mens. Bepaalde dingen hebben een natuurlijke groei, zonder veel interventie. Dat geldt voor meerdere zaken, ook in organisaties en daar buiten. Zo hebben alle organisaties na een pioniersfase de neiging, zoals een plant, houtig te worden en te verstarren. Als vanzelf gaat het mis kun je zeggen. Alleen door zich zeer goed bewust te zijn van dit verschijnsel kun je er iets tegen doen.

Daarbij kun je aansluiten bij nog een ander veranderingsconcept dat Darwinistisch genoemd kan worden. Het idee is dat een soort in een veranderende omgeving moet muteren om nieuwe succesvolle combinaties tussen kenmerken van de soort en van de omgeving mogelijk te maken. Populair gezegd: je moet verschil maken. Veel gaat dan loos, maar hier en daar ontstaat er een beloftevolle fit. Daarmee gaat een organisatie verder. Dit is praktisch gezien wat we nu in de landbouw tegenkomen. Agrariërs pakken van alles aan, de gekste dingen gebeuren. Veel van die experimenten lopen op niets uit, maar sommige beklijven. Daar is een nieuw aanbod ontdekt, variërend van zorgboerderijen tot een nieuw soort chrysant.

Nog een ander veranderingsconcept is op taal gebaseerd. Ik weet precies wat de vijfde zin na nu gaat worden. Maar als ik met u in gesprek was wist ik het niet. In dialoog kunnen creatieve, nieuwe, eerder moeilijk benoembare ontdekkingen gedaan worden. Dit wordt wel de poëtische functie van taal genoemd, om vorm te geven aan eerder onverwoorde ervaringen of droombeelden. We kunnen al pratende nieuwe perspectieven ontwerpen. En dit moeten we ook, als eerdere perspectieven niet meer voldoen.

U merkt het, doel-middel denken is één manier om veranderingen teweeg te brengen en niet altijd de meest voor de hand liggende. Andere veranderingsconcepten komen erbij. Dat leidt tot een nieuw idee van planning.

In mijn optiek zitten we bij veel doel-middel planning teveel op de toer van beheersing, liefst zo dicht mogelijk op het resultaat. In de inmiddels klassieke Alexander-methode, die ons een betere lichaamshouding wil bijbrengen, wordt dit end-gaining genoemd. Een toepassing op een actueel probleem. Bij RSI-verschijnselen investeren we vooral veel geld in ander meubilair en allerlei computer-foefjes. Vaak zullen we toch verder terug moeten gaan. In die Alexander-methode wordt gesproken van indirecte procedures, die ons stap voor stap, maar toch dwingend naar een gezondere houding moeten brengen. Laten we het idee van indirecte procedures toepassen op organisaties. In plaats van end-gaining is het raadzaam een sterk richtingsgevoel te ontwikkelen, waar we heen moeten, en dan in te zetten op kansrijke situaties nu, die – vaak indirect – de zaak vooruit helpen. Die situaties benutten we ten volle, we evalueren het resultaat en zetten dan de volgende stap. Alleen zo leren we viool spelen of – in ons geval – ontwikkelen we een organisatie. De juiste richting vinden we in interacties, in dialoog met die omgeving. Aldus wordt ook onnodige weerstand vermeden. Voor het interne circuit geldt hetzelfde. Je kunt geen missie in een organisatie laten zakken. Je kunt een organisatie letterlijk niet aansturen. Velen van ons kennen wel de metafoor van de hond die door de koepel moet springen, met de zweep, dwang of regels dus, met een worst, de zogenaamde incentives, of met een preek, communicatie. Alsof die hond zelf geen plannetjes zou kunnen hebben. Zo gaat het dus allemaal niet. Je moet met een organisatie heel anders omspringen en niet teveel willen beheersen of stroomlijnen, maar via de mensen leren werken. Vaak moet je die mensen juist toestaan om te experimenteren met verschillen. Stapsgewijze gaan we verder.

Nieuwe kansen worden door mensen opgemerkt en verzilverd. Per saldo gaan we zo veel meer vooruit dan met een consequente doel-middel planning waarbij iedereen in het plan een voorgeschreven rol krijgt. Met name in complexe, dynamische omgevingen moet je meer vanuit de situatie opereren. Zo laat je je organisatie functioneren. Zo bemest en bewerk je een sociale organisatie zodat er groei komt.

### Tijd en kanalen

Ik wil nu doorgaan met een specifieke communicatiewetenschappelijk aspect: de keuze voor kanalen. Als we de literatuur over media overzien komen we vaak het onderscheid tegen tussen het oude medium, het gedrukte woord, dat nu overigens meer en meer elektronisch wordt overgebracht, en de audio-visuele media, die beeld en geluid combineren. Aan de laatste media worden vaak sterkere invloeden toegekend dan aan de eerste, juist vanwege die combinatie van beeld en geluid, waarmee de televisie of de film iets meekrijgt en wat we ook vinden in face-to-face ontmoetingen. De televisie is levensechter. Daarbij wordt vooral op het beeld gedoeld, dat de televisie weer van radio doet verschillen.

Er valt van alles af te dingen op dit onderscheid. Zo produceert de televisie wel beelden, maar die zijn in pure schriftelijke communicatie natuurlijk niet afwezig. Alleen produceert de zogenaamde ontvanger die zelf. Communicatie is een co-productie, stelde ik al. Die ontvanger verbeeldt van alles, op grond van de woorden die hij leest, en het is maar de vraag of die zelf door verbeelding opgewekte plaatjes minder werkzaam zijn als de voorgeschotelde op het TV-scherf, die we natuurlijk ook selectief bekijken en interpreteren.



Maar ik wil hier een ander onderscheid introduceren, dat dwars door alle kanalen zoals we die kennen heenloopt. Dat onderscheid is het verschil tussen visuele en auditieve stimuli.

In het visuele komen oude media en nieuwe media bijeen. Teksten en beelden via krant of televisie, via e-mail of het klassieke affiche, overal *zien* we boodschappen. Meestal worden die betrekkelijk langzaam gemaakt, met een redelijk lange productietijd, maar ze worden doorgaans wel snel verwerkt. De visuele wereld is een efficiënte wereld. Ook deze rede is in gedrukte vorm veel sneller te consumeren dan nu. Dan was u er allang van af geweest. Waarom deze tijdsverspilling?

Leefden we eerder mediaal gezien in een tekstcultuur, nu leven we zoals vaak gezegd wordt in een beeldcultuur. Dat lijkt heel wat anders, maar heeft in mijn optiek ook veel gemeen. Teksten en beelden doen een beroep op een zeer snel zintuig, het oog, en gaan voorbij aan het tijdsafhankelijke oor, dat zijn werk doet zoals in de prehistorie, en niet sneller kan omdat het in een afgedwongen ritme opereert. We kunnen nu eenmaal niet sneller horen dan dat er gepraat wordt.

Toch is de hegemonie van het oog niet onweersproken. Er zijn auteurs die voorzichtig reppen van een nieuwe oraliteit. Over de mogelijke betekenis daarvan wil ik wat later praten. Nu wil ik wijzen op uiteenlopende verschijnselen, als rap-muziek, het succes van stand-up comedians, de populariteit van de doorgaans zeer verbale TV-soaps, waar je van het ene gesprek in het andere valt, of van gesproken poëzie of zelfs van het contact via mobieltjes. Het is een empirische vraag of het aandeel van het orale in het totale mediumgebruik stijgt of daalt. Laat ik voorzichtig zeggen dat het orale in onze beeldcultuur bepaald niet is weggevaagd. En dat we op dit vlak heel nieuwe ontwikkelingen waarnemen. Trouwens ook in de managementliteratuur. Het idee van management-by-speech is een treffend pleidooi

voor meer oraliteit in organisationele communicatie. Ook extern red je het met een mooie brochure over de missie en een fraai logo niet. Het logo moet betekenis krijgen door de verhalen die eraan worden gekoppeld.

Het belang van oraliteit is af te leiden uit onze focus op communities, op gespreksgemeenschappen. Als we aannemen dat belangrijke veranderingen ontstaan via gesprekken wordt oraliteit ons centrale instrument. Praten gaat niet snel. Maar ook bij onze planningsopvatting en ideeën over verandering is snelheid niet het criterium. Alleen in de illusie van stuurbaarheid denken we aan snel resultaat. De meeste veranderingen vragen tijd. Snelle, visuele media doen niet wat ze zouden moeten doen, mensen bij de zaak betrekken. Daarvoor is oraliteit nodig.

Het belangrijkste verschil tussen gesproken en geschreven taal zit, zo blijkt uit onderzoek, in de volgende kenmerken. Bij gesproken taal is de ontvanger vooral gericht op de bedoeling van de spreker en op de kern van het verhaal. Bij geschreven taal tellen veel eerder de details en de cijfers (Van Woerkum, 2003).

Voor het gezamenlijk ontwerpen van een gemeenschappelijk richtingsgevoel zijn het bedoelingen die van belang zijn. En willen we intern en extern gespreksgemeenschappen over iets laten praten dan moeten we een verhaal met kern hebben, dat doorverteld kan worden, dat bespreekbaar is. We behoeven oraliteit.

Hier zien we hoe onze reflex naar het visuele vaak zo'n desastreuze uitwerking heeft. Ik doel op de huidige tendens om in presentaties zwaar te leunen op het visuele powerpoint. Hoe powerful is powerpoint? Doorgaans worden via deze beelden allerlei elementen binnengehaald uit de wereld van literacy, die haaks staan op de merites van oraliteit. Ik denk aan figuren, cijfers, of details, maar vooral aan wat ik in het Engels graag 'listing' noem, het maken van lijstjes, van aandachtspunten, factoren, gevolgen, aspecten. Wat dergelijke powerpoint

presentaties gemeen hebben is dat je er in ieder geval niet over door kunt praten.

Lijstjes zijn niet ‘verhaal-baar’. Ze zijn sociaal-interactioneel gezien steriel.

Oraliteit betekent ook een wat andere kijk op taal. Als bedoelingen tellen komt het niet zozeer op het precieze woord aan maar meer op de wijze waarop dit wordt uitgesproken. Een bepaalde vaagheid kan dan juist functioneel zijn, omdat anderen dit kunnen in- en aanvullen. Zo ontstaan bovendien nieuwe, creatieve ideeën. Ook in deze zin is oraliteit een onmisbaar element in organisationele communicatie.

De aandacht voor het orale wil overigens niet zeggen dat visuele elementen zoals teksten zinloos zijn of verkeerd. Zeker niet. Alleen ze hebben een heel andere functie, zoals die van ordening en controle. Voor het bijeenbrengen van mensen, voor reframing en voor het zoeken naar een gezamenlijke richting of naar creatieve oplossingen en kansrijke situaties zijn ze van ondergeschikt belang. De keuze voor oraliteit die ik maak als primair kanaal moet afgezet worden tegen het visuele. Wat laat je oraal los, waar zet je de zaak in een tekst vast. Het zijn op en neer gaande bewegingen. Je kunt niet zonder beide. Maar de drijvende kracht, zou ik zeggen, zit toch in het orale.

Dit zijn de eerste schetsmatige ideeën voor onderzoek in de leerstoelgroep Communicatiemanagement, die ik natuurlijk voor een belangrijk deel van mijn collega’s in de leerstoelgroep heb geleend, al blijft het mijn verhaal. Grofweg gaat het over gespreksanalyse, het ontwikkelen van een andere planningstheorie- en methodiek op communicatiegebied, met meer aandacht voor oraliteit. Uiteraard is het veld breder. Tot mijn eigen verbazing heb ik niet gesproken over machtsbronnen en machtsuitoefening, over onderhandelen, over netwerken, vertrouwen of

risicocommunicatie. Ook daar gaan we aan werken, maar ik kan na wat ik gezegd heb toch moeilijk met een lijstje komen.

In ieder geval zullen we hevig steunen op de sociale wetenschappen die de communicatiewetenschap het broodnodige infuus moeten leveren. Ik noem de sociale psychologie en zeker ook de discursieve psychologie, de antropologie, de organisatiekunde of de bestuurskunde. Bijeen genomen worden daar op het gebied van communicatie wellicht meer innovatieve ideeën geproduceerd dan in de communicatiewetenschap zelf, wat helemaal niet vreemd is, want communicatie is in al deze disciplines een populair thema. Die ideeën moeten wij opsporen, interpreteren en nuttig maken voor ons Wageningse terrein.

Bij die benutting van alle ideeën denk ik ook heel ambachtelijk aan methodiekontwikkeling. Ik wil in deze leerstoel graag terug naar de vraag waar al die communicatiespecialisten in organisaties in het Wageningse domein, voedsel, gezondheid, landbouw, water, milieu, natuur mee zitten: hoe organiseer ik het werk? Hoe geef ik dit een wetenschappelijke basis? Gold dit voor mij eerder vooral voor de massamediale voorlichting, nu wordt dit meer en meer hoe arrangeer ik effectieve contacten, hoe maak ik een bijeenkomst effectief? Op deze wijze kom ik terug op een oud spoor, nog uit de voorlichtingskundige periode, waar de aandacht voor het proces voorop stond. Zeker in het licht van de nieuwe opleidingen is een wetenschappelijk verantwoorde, maar in wezen ambachtelijke methodiek, van kardinaal belang. Wageningers moeten het vermogen bezitten om op hoog niveau te analyseren, conclusie-georiënteerd, maar ze moeten ook wat kunnen, decisie-georiënteerd. Ik wil als het ware de draad weer oppakken en daarbij de beroepspraktijk als uitgangspunt nemen. Daar moet het wel gebeuren. Ook in die zin is communicatiemanagement voor mij een nieuw begin.

Die beroepspraktijk bevat in het Wageningse levenswetenschappelijk domein organisaties als bedrijven in de agro-food industrie, waterschappen, ziekenhuizen en GGD's, ministeries, provincies en gemeenten, natuur- en milieueistellingen, en zeker ook kennisinstituten, zoals NOVEM of WUR zelf. Zij alle leven in omgevingen, die op de schop gaan. Daarom is de leerstoel Communicatiemanagement in Wageningen op zijn plaats en is Wageningen voor mij een uitstekende biotoop.

Besluit

Mijnheer de rector magnificus, dames en heren.

Ik ben buitengewoon blij dat u mij, als rector, de kans heeft gegeven om een nieuwe start te maken, met een onderwerp dat mij na aan het hart ligt, maar waar ik alleen in de marge mee bezig kon zijn: communicatiemanagement. Zo'n nieuwe start is niet gebruikelijk. Maar – al was het alleen maar voor je eigen creativiteit – je moet op gezette tijden of van baan veranderen of je baan veranderen. Het laatste is gelukt en ik ben u daar zeer erkentelijk voor. Of de literatuur dit nu bedoelt met kansrijke situaties benutten, dat weet ik niet zeker. In ieder geval heeft u zeer snel kunnen reageren op het juiste moment.

Ik ben ook dank verschuldigd aan mijn vorige leerstoelgroep, die wel raar stond te kijken toen ik zei dat ik wat anders wilde, heel begrijpelijk. Over alle belangrijke zaken overleggen we en dit was toch meer een een-mans actie. Ik hoop dat we er met zijn allen op vooruit zijn gegaan. En dat zo een nieuwe impuls wordt gegeven aan de traditie, die met Anne van den Ban en Niels Röling zo'n markante voortrekkers heeft gekend.

Mijn huidige collega's in de leerstoelgroep dank ik voor de constante stroom van nieuwe ideeën en de zeer plezierige werksfeer. We maken samen het vak, dat idee heb ik sterk. De betrokkenheid is groot. Er wordt hard en met overgave gewerkt. In dubbele zin geniet ik van jullie. Graag wil ik Maria Koelen noemen, die van zo'n grote waarde is geweest in menig Ph-traject. Hedwig te Molder, de founding-mother van de discursieve benadering in Wageningen. Noelle Aarts, creatief op het gebied van onderzoek naar besluitvorming en onderhandeling. Jet Proost en de nieuwelingen Joeri van Laere en Reint Jan Renes. We verwachten veel van jullie. Dat geldt ook voor de AIO's en overige onderzoekers, die vaak aan de frontlijn actief zijn met de moeilijkste projecten, die wij wel kunnen bedenken maar niet kunnen uitvoeren. Jullie zorgen voor veel dynamiek en levendigheid. Ik hoop nog veel van jullie te leren.

Cees Leeuwis moet ik danken voor de zeer collegiale samenwerking. Wat we het beste samen kunnen doen, in onderzoek en onderwijs, doen we samen. Laten we zuinig zijn op wat we tot nu toe bereikt hebben. Van zijn leerstoelgroep wil ik met name Rico Lie noemen.

Tegelijk moet ik danken, Joke, Regina, Sjoukje, Esther, Anneke en Patricia, die mij het laatste jaar in het management en beheer praktisch hebben ondersteund, met veel inzet in een bij tijden chaotische omgeving. Zonder jullie stond ik hier als een wrak. Verder Conny van der Plas voor haar inzet t.b.v. het onderwijs.

Speciaal wil ik noemen Gert Jan Hiddink, die als Bijzonder Hoogleraar (Voedingsvoorlichting via Intermediairen) onze leerstoelgroep verrijkt met zijn expertise op dit voor ons en voor WUR zo belangrijke gebied. De gezamenlijke begeleiding van twee AIO's is een prominent onderdeel van onze vruchtbare samenwerking, die naar ik vurig hoop nog lange tijd gecontinueerd wordt. Ik dank

tegelijk de Stichting Zuivel, Voeding en Gezondheid, in de persoon van de heer Ockhuizen en het Nederlands Zuivelbureau die e.e.a. hebben mogelijk gemaakt.

Ook wil ik graag noemen mijn directe collega in de directie van de kenniseenheid, Ruud Huirne, directeur wetenschap, en verder Vinus Zachariasse, algemeen directeur, Jan Blom, directeur management, Ingrid als beleidsmedewerker. Oesha, Brigitte en Urmila van het LEI, voor de constructieve samenwerking in mijn andere baan. Op deze wijze blijf ik de combinatie van functies heel plezierig vinden. Zo leer ik ook veel over communicatie in organisaties, mede van de collega's directeuren wetenschap, niet uit de boeken, maar in de praktijk.

Ook wil ik Koen Blokker bedanken voor zijn vriendschap en wijsheid. Vaak praten we met elkaar over de omgeving van WUR.

Tenslotte noem ik graag mijn kinderen, Mariken, Karlijn en Ward, die allen iets met communicatie aan het doen zijn, strategie, vormgeving of muziek. Mijn vader, die me de liefde voor communicatie in brede zin heeft bijgebracht. Mijn familie. En vooral, mijn onafscheidelijke muze en partner voor het leven, Joke.

Ik dank u voor uw aandacht.

## Literatuur

Aarts, M.N.C. (1998). Een kwestie van natuur; een studie naar de aard en het verloop van communicatie over natuur en natuurbeleid. Wageningen, Leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies, Landbouwniversiteit Wageningen.

Esman, M.J. & F.C. Bruhns (1966). Institution building in national development: an approach to induced social change in transitional societies. In: H.W. Peter (Red.). Comparative theories of social change. Ann Arbor, Foundation for Research on Human Behavior, 318-342.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.

Lamerichs, J. (2003). Discourse of support: exploring online discussions on depression. Group Communication and Innovation Studies, Wageningen University (dissertation).

Molder, H.F.M. te (1999). Discourse of dilemmas: an analysis of communication planners' accounts. *British Journal of Social Psychology*, 38, 254-263.

Molder, H.F.M. te & J. Potter (Eds.). Talk and cognition: discourse, mind and social interaction. Cambridge, Cambridge University Press (forthcoming).

Woerkum, C.M.J. van (1989). Massamediale voorlichting, een werkplan. Boom, Meppel. Dit boek (derde druk) is gebaseerd op de dissertatie uit 1982.

Woerkum, C.M.J. van (2000). Communicatie en interactieve beleidsvorming (2e druk). Alphen aan den Rijn, Samsom.



Woerkum, C.M.J. van en N.M.C. Aarts (2002). Wat maakt het verschil? Over de waarde van pluriformiteit in interactieve beleidsprocessen. Den Haag, Innovatie Netwerk Groene Ruimte en Agrocluster.

Woerkum, C.M.J. van (2003). Orality and external communication. Document Design, 4, 2, 104-112.